

© М.В. Потапова, Л.Ф. Сабиров, 2011  
УДК 614.25:614.212:351.74(470.41)

## **КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ — КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО КЛИНИЧЕСКОГО ГОСПИТАЛЯ МСЧ МВД ПО РТ**

**МАРИНА ВАДИМОВНА ПОТАПОВА**, начальник медико-санитарной части МВД по РТ, канд. мед. наук  
**ЛЕНАР ФАРАХУТДИНОВИЧ САБИРОВ**, начальник клинического госпиталя ФГУЗ «Медико-санитарная часть  
Министерства внутренних дел по Республике Татарстан»

**Реферат.** В излагаемой статье раскрываются организационные подходы к управлению лечебно-профилактическим учреждением. Показывается значимость управления человеческим потенциалом, способы планирования и основные задачи в работе с сотрудниками. Дается описание применяемой в клиническом госпитале системы управления персоналом. Описывается новая для системы здравоохранения бизнес-технология — коучинг.

**Ключевые слова:** персонал, ГОСТ Р ИСО 9001-2008, стратегия, кадровый потенциал, мотивация, управление, коучинг, система.

## **HUMAN RESOURCE POTENTIAL — A COMPETITIVE ADVANTAGE CLINICAL HOSPITAL MINISTRY OF INTERIOR IN THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS ON RT**

**M. V. POTAPOVA, L. F. SABIROV**

**Abstract.** In stated article organizational approaches to management of treatment-and-prophylactic establishment reveal. The importance of management in human potential, ways of planning and the primary goals in work with employees is shown. The description of a control system applied in clinical hospital is given by the personnel. Business — technology — коучинг is described new to system of public health services.

**Key words:** the personnel, GOST R ISO 9001-2008, strategy, personnel potential, motivation, management, coaching, system.

**В** настоящее время Клинический госпиталь МСЧ МВД по Республике Татарстан является одним из крупных, динамично развивающихся лечебно-профилактических учреждений Республики Татарстан, третьим по мощности среди ведомственных медико-санитарных частей Российской Федерации и единственным стационарным учреждением, сертифицированным на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008 в республике.

Однако на фоне всероссийской политики реформирования системы здравоохранения РФ, увеличения денежных вливаний в отрасль, всесторонней поддержки Правительства РФ и РТ ведомственная медицина осталась в стороне. В этих сложных условиях, сопровождающихся снижением финансирования, изолированностью от федеральных и региональных программ, руководство МСЧ МВД по РТ и Клинического госпиталя ставит перед собой задачу не только сохранить имеющийся потенциал, но и обеспечить развитие учреждения в соответствии с современными медицинскими требованиями, сделать учреждение конкурентноспособным на рынке медицинских услуг. Значимость поставленной задачи определяется еще и реформами в системе МВД, где основной акцент делается на аттестованного сотрудника, который в первую очередь должен быть здоровым. Для выполнения возложенных задач в 2010 г. была пересмотрена стратегия развития Клинического госпиталя. основополагающим моментом, на который возлагалась основная роль, стал человеческий

потенциал. Персонал был определен основным капиталом учреждения, самым ценным ресурсом, который при создании благоприятных условий обеспечит прирост материальных ценностей и ресурсов, обеспечит результативность и эффективность работы, «ноу-хау» учреждения, представляющее собой набор процедур, методов, техник и технологий создания и поддержания рабочего процесса в организационно-зрелом состоянии.

В этой связи неизбежно возрастает роль руководителя, который должен помимо хозяйственного управления учреждением обеспечить эффективный подход к кадровой политике учреждения с применением современных технологий управления персоналом.

Для этого в Клиническом госпитале определены приоритетные задачи, которые реализуются и будут реализованы в течение 2011 г.:

- определить объем кадровой потребности на ближайший временной период;
- разработать график набора персонала;
- выработать критерии профессиональных характеристик специалиста, которые будут в полном объеме отвечать интересам учреждения;
- на основании утвержденных критериев разработать следующие формы: заявку руководителя на подбор персонала; отзыв руководителя о результатах прохождения испытательного срока;
- разработать планы обучения набираемых сотрудников (стажировка на рабочем месте или повышение квалификации в профильных учреждениях);

- отобрать сотрудников, имеющих стаж работы в учреждении не менее 2 лет, обладающих достаточным опытом работы по специальности и знаниями правил и особенностей корпоративной культуры учреждения, имеющих способности к выполнению функций наставника и организаторские способности;

- разработать и внедрить систему мотивации для поддержания практики наставничества, а также систему адаптации новых сотрудников.

Немаловажная роль в работе персонала учреждения отводится средним медицинским работникам, как правило, составляющим большую часть лечебного учреждения. Для оптимизации работы клинических подразделений в Клиническом госпитале подбираются старшие медицинские сестры с высшим профильным образованием, которые не только отлично владеют какими-то мануальными приемами, но и умеют аналитически мыслить, правильно подойти к расстановке кадров, защищать права как своих коллег-медсестер, так и больных, т. е. разбираются в вопросах юриспруденции, обладают широким кругозором, решают проблемы пациента, сглаживают конфликтные ситуации, связанные с социальными вопросами. Старшая медицинская сестра Клинического госпиталя это своеобразный мостик во взаимоотношениях как медицинских сестер с врачами, так и медицинских работников с пациентами.

Реализация намеченных целей уже на сегодняшний день позволила достичь ряда показателей, которые характеризуют эффективность кадровой политики учреждения:

- укомплектованность кадрами возросла до уровня 97%;
- повысилась привлекательность работы в учреждении для персонала;
- повышение качества оказываемых медицинских услуг было обеспечено внедрением СМК и оценено

на уровне Правительства РТ присуждением премии Правительства за качество.

Стоит остановиться на системе управления человеческими ресурсами. Это система, в которой реализуются функции управления персоналом в процессе обоснования выработки принятия и реализации управленческих решений. Данная система послужила основанием для выработки стратегии развития кадрового потенциала.

Система управления персоналом включает в себя следующие подсистемы (рисунки):

Подсистема планирования и маркетинга персонала включает в себя разработку кадровой политики и стратегию управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала включает в себя организацию найма персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми ресурсами включает в себя анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда включает в себя соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей



Графическая схема подсистем системы управления человеческими ресурсами

среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала включает в себя обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала включает в себя управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку системы оплаты труда, разработку форм участия персонала в прибылях и капитале, разработку форм морального поощрения персонала, организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема социального развития включает в себя организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления включает в себя анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработку штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом включает в себя решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование

распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом включает в себя ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организацию работы органов массовой информации, организацию и проведение патентно-лицензионной деятельности.

Сегодня в Клиническом госпитале внедряются современные методы работы персонала, одним из которых является коучинг. Врач, фармацевт, управленец здравоохранения должны не «плыть по течению», как это было принято в медицине, а активно распоряжаться своей карьерой, как любой менеджер, экономист или политик.

Коучинг — это технология раскрытия потенциала человека (или организации), сфокусированная на решении встающих перед ним проблем и на достижении результата. Это способ достижения максимальных результатов с минимальными усилиями.

Коучинг — это прекрасно зарекомендовавшая себя бизнес-технология, позволяющая за короткий срок максимально повысить личную и профессиональную эффективность.

Профессиональный коучинг — это сотрудничество, которое помогает людям добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга объект углубляет свои знания, повышает осознанность и эффективность своей деятельности в любых областях и повышает качество своей жизни.

Таким образом, в разработке концепции развития медицинского учреждения необходимо сделать основной акцент на персонале, его отборе, мотивации, карьере и т.д.